



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA  
ECOSISTEMAS PERÚ S.A.C.”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

**Ingeniero Industrial**

**Autor:**

Ronal Fernández Delgado

**Asesor:**

Ing. Alberto Valqui Guarniz

Lima – Perú

2018

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA .....  | 2  |
| AGRADECIMIENTO.....                                      | 3  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                               | 4  |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                    | 5  |
| INDICE DE FIGURAS .....                                  | 6  |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                                   | 7  |
| RESUMEN.....   | 8  |
| ABSTRACT .....   | 9  |
| CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....                            | 11 |
| 1.1 Antecedentes .....                                   | 11 |
| 1.2. Justificación .....                                 | 16 |
| 1.2.1 Objetivo .....                                     | 16 |
| 1.2.1.1. Objetivos específicos.....                      | 16 |
| CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....                           | 17 |
| Concepto teórico 1: Plan estratégico .....               | 17 |
| 2.1.1. Definiciones .....                                | 17 |
| 2.1.2. Etapas para implementar un plan estratégico ..... | 18 |
| Concepto teórico 2 : El Proceso de Ventas .....          | 19 |
| 2.2.1 Definiciones .....                                 | 19 |
| Concepto teórico 3: Servicio al cliente .....            | 20 |
| 2.3.1. Definiciones.....                                 | 20 |
| Concepto teórico 4: Mantenimiento.....                   | 20 |
| 2.4.1. Definiciones.....                                 | 20 |
| Definición de términos básicos.....                      | 21 |
| CAPITULO 3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA.....           | 22 |
| Organización .....                                       | 22 |
| Actividades realizadas.....                              | 24 |
| Definición del Problema .....                            | 24 |
| Pasos realizados para solucionar el problema .....       | 24 |
| Preparación de la Misión - Visión de la empresa .....    | 34 |
| Preparación de la Matriz FODA .....                      | 35 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| CAPITULO 4. RESULTADOS .....  | 46 |
| CAPITULO 5. CONCLUSIONES..... | 55 |
| RECOMENDACIONES .....         | 56 |
| REFERENCIAS .....             | 57 |
| ANEXOS.....                   | 58 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla n.º3.1. Ventas en soles periodo 2014-2016 .....                                  | 24   |
| Tabla n.º3.2. Cronograma de trabajo para el año 2016 .....                             | 25   |
| Tabla n.º3.3. Poder de negociación de los clientes.....                                | 30   |
| Tabla n.º3.4. Rivalidad entre las empresas .....                                       | 31   |
| Tabla n.º3.5. Amenaza de nuevos competidores .....                                     | 31   |
| Tabla n.º3.6. Poder de negociación de los proveedores .....                            | 32   |
| Tabla n.º3.7. Amenaza de productos sustitutos .....                                    | 32   |
| Tabla n.º3.8. Resumen de análisis interno .....  | 34   |
| Tabla n.º3.9. Enunciado para Ecosistemas del Perú .....                                | 35   |
| Tabla n.º3.10. Matriz FODA .....   | 36   |
| Tabla n.º3.11. Relación entre Fortalezas y Oportunidades- Amenazas y Debilidades ..... | 36   |
| Tabla n.º3.12. Estrategias a seguir según FODA .....                                   | 37   |
| Tabla n.º3.13. Plan de Ventas periodo 2016-2018.....                                   | 40   |
| Tabla n.º3.14. Índices mensuales de gestión del Área de Ventas .....                   | 41   |
| Tabla n.º3.15. Estadísticas de paradas de motor en el año 2016 .....                   | 41   |
| Tabla n.º3.16. Costos de parada de motor en el año 2016 .....                          | 42   |
| Tabla n.º3.17. Plan de mejora del servicio de mantenimiento 2016-2018.....             | 43   |
| Tabla n.º3.18. Índice de gestión de mantenimiento en el año 2016 .....                 | 43   |
| Tabla n.º3.19. Áreas en evaluación .....   | 45   |
| Tabla n.º3.20. Tabla de puntuación .....   | 45   |
| Tabla n.º4.1. Análisis del entorno.....  | 46   |
| Tabla n.º4.2. Resumen del análisis del microentorno .....                              | 46   |
| Tabla n.º4.3. Resultados del análisis interno .....                                    | 47   |
| Tabla n.º4.4. Paradas promedio por mes en el periodo 2016-2018 .....                   | 49   |
| Tabla n.º4.5. Homologación por SGS .....   | 49   |
| Tabla n.º4.6. Ventas en soles Periodo 2016-2018 .....                                  | 50   |
| Tabla n.º4.7. Plan de trabajo para el año 2019.....                                    | 51   |
| Tabla n.º4.8. Fallas y costos Promedio –mes- año .....                                 | 51   |
| Tabla n.º4.9. Calificación de las encuestas .....                                      | 53   |
| Tabla n.º4.10. Puntuación obtenida por satisfacción periodo 2016-2018.....             | 53   |
| Tabla n.º4.11. Crecimiento de las ventas (en soles sin IGV).....                       | 53   |
| Tabla n.º4.12. Crecimiento de las ventas (en soles sin IGV).....                       | 54   |

## INDICE DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura n.º 1.1. Décadas del calentamiento Global. ....                | 12   |
| Figura n.º 1.2. Importaciones de Sistemas de aire acondicionado ..... | 13   |
| Figura n.º 1.3. Local principal de Ecosistemas Perú S.A.C. ....       | 13   |
| Figura n.º 1.4. Productos Ofrecidos al mercado .....                  | 14   |
| Figura n.º 1.5. Organigrama en el año 2016 .....                      | 15   |
| Figura n.º 2.1. Modelo de plan estratégico .....                      | 18   |
| Figura n.º 2. 2. Etapas de plan estratégico.....                      | 18   |
| Figura n.º 2.3. El Proceso de las Ventas.....                         | 19   |
| Figura n.º 3.1. Entorno de la empresa.....                            | 25   |
| Figura n.º 3. 2. Crecimiento Bruto interno.....                       | 26   |
| Figura n.º 3.3. Tendencia de voto al 31/03/2016 .....                 | 27   |
| Figura n.º 3.4. Refrigerantes R12 y R22 .....                         | 29   |
| Figura n.º 3.5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.....             | 30   |
| Figura n.º 3.6. Recursos de la empresa .....                          | 33   |
| Figura n.º 3.7. Análisis FODA cruzado .....                           | 35   |
| Figura n.º 3.8. Nuevo Organigrama.....                                | 38   |
| Figura n.º 3.9. Antiguo proceso de Ventas .....                       | 39   |
| Figura n.º 3.10. Nuevo proceso de Ventas.....                         | 40   |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo n.º1 Personal de Ecosistemas Perú S.A.C. ....           | 58 |
| Anexo n.º2 Política de Calidad.....                           | 59 |
| Anexo n.º3 Política de Seguridad Salud y Medio Ambiente ..... | 60 |
| Anexo n.º4 Encuestas .....                                    | 61 |
| Anexo n.º5 Comunicación con la empresa .....                  | 62 |
| Anexo n.º6 Cuestionarios.....                                 | 63 |
| Anexo n.º7 Recomendaciones de SGS .....                       | 67 |
| Anexo n.º8 Constancias .....                                  | 71 |
| Anexo n.º9 Organigrama de mantenimiento Preventivo.....       | 72 |

## RESUMEN

Basado en la evaluación de la problemática empresarial de Ecosistemas Perú S.A.C. se encontró una falta de horizonte que señale un rumbo para el negocio, en un medio altamente competitivo y con una condición ambiental favorable, para las empresas de aire acondicionado y ventilación. Los principales problemas que encontramos fueron:

- Falta de un plan estratégico empresarial con enfoque al cliente
- Sobrecarga de labores del dueño y Gerente de la empresa Sr. Eusebio Vergara Delgado.

Se vio conveniente estructurar un plan estratégico, que permita organizar la empresa, eliminar las quejas de los clientes, respetar el medio ambiente y obtener un crecimiento continuo en las ventas. Por todo esto se desarrolló e implementó para Ecosistemas Perú, un Plan Estratégico con base en el año 2016 y proyecciones para el periodo 2017-2020.

### **Para el desarrollo del Plan Estratégico:**

1. Se realizó una auditoria externa e interna para identificar las oportunidades y amenazas que nos ofrecía el entorno y evaluar nuestras fortalezas y debilidades internas para aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas nos perjudicaran.
2. Se levantó las declaraciones de la Misión y Visión de la empresa y se realizó la difusión para todos los niveles de la organización
3. Se determinó el objetivo general y los objetivos estratégicos que contemplan el crecimiento, sostenibilidad, y rentabilidad, del negocio.
4. Se realizó un análisis de la matriz FODA cruzada, para generar y seleccionar las estrategias Factibles que nos permitan cumplir los objetivos planteados.

### **Para la implementación del plan estratégico:**

5. Se reestructuro el organigrama de la empresa para hacerlo más funcional, orientado al cliente , disminuir las quejas por mantenimiento y liberar al dueño de la sobrecarga administrativa y operativa.
6. Se planteó homologar la empresa a los requerimientos de los clientes con la empresa CGS.

Finalmente, las conclusiones más importantes son: el Plan Estratégico con enfoque al cliente, es una herramienta fundamental para darle rumbo al negocio y permite estructurar estrategias que nos permitan obtener ventajas competitivas.

En cuanto a las recomendaciones se resaltan las siguientes: Ecosistemas Perú S.A.C. debe seguir con el Plan Estratégico diseñado hasta el año 2020 y evaluar permanentemente el logro de los objetivos, realizando los ajustes correspondientes.

Palabras clave: Plan estratégico, Ventas, Mantenimiento, Orientación al cliente

## ABSTRACT

Based on the evaluation of the business problem of Ecosistemas Perú S.A.C. It was found a lack of horizon that indicates a direction for the business, in a highly competitive environment and with a favorable environmental condition, for air conditioning and ventilation companies. The main problems we found were:

- Lack of a strategic business plan with a customer focus
- Overload of work of the owner and Manager of the company Mr. Eusebio Vergara Delgado.

It was convenient to structure a strategic plan, which allows to organize the company, eliminate customer complaints, respect the environment and obtain a continuous growth in sales. For all this, a Strategic Plan based on 2016 and projections for the 2017-2020 period was developed and implemented for Ecosistemas Perú.

For the development of the Strategic Plan:

1. An external and internal audit was carried out to identify the opportunities and threats that the environment offered us and to evaluate our internal strengths and weaknesses in order to take advantage of the opportunities and prevent the threats from harming us.
2. The statements of the Mission and Vision of the company were lifted and dissemination was carried out for all levels of the organization
3. It was determined the general objective and the strategic objectives that contemplate the growth, sustainability, and profitability of the business.
4. An analysis of the crossed SWOT matrix was carried out to generate and select the strategies Feasible that allow us to meet the objectives.

For the implementation of the strategic plan:

5. The organizational structure of the company is restructured to make it more functional, customer-oriented, decrease maintenance complaints and relieve the owner of administrative and administrative overload operative
6. It was proposed to standardize the company to the requirements of customers with the company CGS.

Finally, the most important conclusions are: the Strategic Plan with customer focus is a fundamental tool to give direction to the business and allows structuring strategies that allow us to obtain competitive advantages.

Regarding the recommendations, the following are highlighted: Ecosystems Peru S.A.C. must continue with the Strategic Plan designed until 2020 and permanently evaluate the achievement of the objectives, making the corresponding adjustments.

Keywords: Strategic plan, Sales, Maintenance, Customer orientation



## **NOTA DE ACCESO**

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

## REFERENCIAS

### Plan Estratégico

- D' Alessio Ipinza, F.(2008). El proceso estratégico : Un enfoque de Gerencia : Centrum-Centro de Negocios-Universidad Pontifica La Católica.
- Mintzberg, H & Brian Quinn,H. (2004). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Ezequiel Ander,E.( 2007). *Introducción a la planeación estratégica*: grupo editorial Lumen, Hvmanitas
- Sainz de Vicuña Ancin,J. (2003).*El plan estratégico en la práctica*: Esic Editorial.
- Álvarez, J. (2009). *Decisiones estratégicas*: Editado por LID Editorial empresarial, SL, Madrid, España.
- Bas Enric , F.(2003). Herramienta para la gestión estratégica del cambio : Editorial Ariel Barcelona, España.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial B. Gutiérrez Hernández, Naulcalpan de Juárez, México: Pearson.
- Navas Lopez,J.(2015). *Dirección estratégica de la empresa*. : Esic Editorial.

### Gestión de Ventas

- García Prado, E. (2016). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Martínez Martínez, A., & Zumel Jiménez, M. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A
- Oncallo, C. (2007). *La atención al cliente y el Servicio Post Venta*, Ediciones Diaz de Santos; Edición: 1
- Tschohl, J. ( 2008).Servicio al cliente , el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Best Sellers Publishing, 9201East Blumington , Frreway.

### Mantenimiento

- Gualoto F. (2014). Administración y dirección del Mantenimiento. Universidad Técnica del Norte.
- Aristizabal, Torres D.(2007). Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para la empresa Centrifugados Concisa Ltda.